

Крупина Віктор (Київ)

УДК 94 (477) 351/354 «М. Хрущов»

ХРУЩОВСЬКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ В ОЦІНКАХ СУЧАСНИКІВ

Стаття присвячена оцінкам управлінського стилю М. Хрущова його сучасниками, управлінцями різних рангів. Указується на два умовні періоди в управлінні країною М. Хрущовим.

Ключові слова: М. Хрущов, стиль управління, «хрущовська відлига», децентралізація.

Велика роль особистості, яку вона відіграє в історії, є аксіомою. В історії тоталітарних держав це помітно особливо яскраво, адже за деформованої політичної системи, нерозвиненості громадських інституцій, політизацією сфери приватного все відштовхується від лідера, залежить від нього, його поглядів та особливостей тлумачення провідної ідеї. Попри те, що в Радянському Союзі «історію творили маси», напрямок руху історії, суспільного розвитку визначали вожді.

Кожен з очільників післясталінського Радянського Союзу був особистістю, яка виросла у тій системі, пройшла всі щаблі управлінської ієрархії, була продуктом свого часу і порядків. На чолі Радянського Союзу вони проявляли індивідуальні особливості, які підтримувалися, розвивалися або ж стримувалися, гальмувалися оточенням. Перші секретарі були зразком для наслідування підлеглими.

Окреме місце в історії СРСР належить Микиті Сергійовичу Хрущову, який очолив партію і державу після смерті Йосифа Сталіна. Останній залишив у спадок чимало проблем. Суспільство, економіка, політична система вимагали змін і від нового керівника залежав вектор цих змін, їх суть та глибина впровадження.

Сама сфера державного управління, методи керівництва, механізми взаємодії «начальник — підлеглий» потребували коригування. Як указує російський дослідник Володимир Шестаков, сталінська система управління перебувала в мобілізаційному режимі, тобто на межі можливостей, приводячись у дію почуттям страху. Адміністративна вертикаль поступово адаптувалася й до такого режиму роботи, виробляючи захисні механізми (узгодження рішень для «розмивання» відповідальності, уповільнення їх імплементації). В останні роки правління Й.Сталіна відбулася зміна «мобілізаційного циклу», коли для руйнації захисних бюрократичних механізмів влада намагалася перевести управління в аварійно-мобілізаційний режим, тоді як саме суспільство і чиновництво намагалася утримати стабільність¹.

Така ситуація була успадкована М. Хрущовим у сер. 1950-х рр., тож він мусив шукати вихід як глава партії і держави. Відмова від насилля як головного інструменту державного управління змусила М. Хрущова шукати інші підходи в управлінській сфері.

Стиль управління кожного керівника, в першу чергу лідера державного чи партійного масштабу, можна розглядати як складову кількох параметрів: 1) колегіальність/одноосібність прийняття рішень; 2) компетентність у питаннях, де голос лідера був визначальним; 3) контроль за виконанням ухвалених рішень; 4) активність у пропаганді і відстоюванні власних ініціатив (візди, спонтанні заяви).

При написанні даної розвідки автор використовував спогади партійно-радянських діячів відповідного періоду. Хрущовське десятиліття з середини добре знав Олександр Ляшко, який у середині 1950-х — I пол. 1960-х років пройшов транзитний шлях від першого секретаря Краматорського міськкому КПУ до секретаря, згодом першого секретаря Сталінського обкому КПУ, секретаря ЦК КПУ. О. Ляшко мав змогу відчувати партійну і державну політику з різних боків: і як виконавець волі центру в м. Сталіно, і як ретранслятор московських рішень на місця, і як генератор республіканських ініціатив. Як людина сучасна, О. Ляшко оцінює М. Хрущова як реалістичного політика з критичним сприйняттям Й. Сталіна та його порядків. О. Ляшку імпонували децентралізаторські кроки Микити Сергійовича.

Типовий для управлінців радянської доби шлях пройшов Яків Погребняк. У розглядуваний період він був другим, згодом першим секретарем Ново-краматорського міськкому партії, другим секретарем Донецького обкому, другим секретарем Полтавського обкому КПУ. Його спогади значно поступаються глибиною аналізу мемуарам попереднього діяча.

Свої спогади про Хрущова-керівника залишив Володимир Новіков, який у хрущовський період обіймав різні посади республіканського і загально-союзного значення: голова Ленінградського раднаргоспу заступник голови Ради міністрів СРСР, голова Держплану РРФСР. Він схиляється до думки, що «волонтаристичні методи» при вирішенні різних питань господарства країни з роками посилювались і набирали обертів під впливом оточення.

Спираючись на мемуари сучасників увесь період керівництва М. Хрущова за стилем управління можна поділити на 2 етапи: ранній (друга половина 1950-х років) і пізній (перша половина 1960-х років). Як зазначав український радянський історик І. Кожукало, «на першому етапі своєї діяльності як Першого секретаря ЦК (1953–1957 рр.) М.С. Хрущов намагався вирішувати всі питання колегіально, радитися з комуністами. Хоча й тоді його слова не завжди узгоджувалися з ділами»². Як делегат ХХІ з'їзду КПРС О. Ляшко звернув увагу на відмінності в самому стилі роботи з'їзду: діловитість, конкретика, відсутність надмірної парадності та преклоніння

перед лідером. «Хрущов, пам'ятаю, неодноразово робив зауваження з'їзду з приводу вставання і аплодисментів при кожній появі президії на чолі з ним після перерв», — згадував він. Побачене в 1959 році різко контрастувало з наступним з'їздом, а особливо з практикою партійних зібрань брежнєвської епохи, де ритуал піднесеного вітання кожної появи лідера на сцені, за спогадами О. Ляшко, був «невід'ємною частиною проведення кожного заходу»³.

В останні дні життя Й. Сталіна його найближчі соратники прийняли рішення про недоцільність зосередження верховних партійних і державних повноважень в одних руках, на противагу культу особи, одноосібній необмеженій владі запроваджуючи принцип «колективного керівництва». Таким чином вони хотіли убезпечити себе від можливого свавілля сталінського наступника. Як указує І. Кожукало, в кінці 50-х — на початку 60-х років від принципу колективності керівництва залишалася лише видимість. Стиль роботи пленумів з обговорення народногосподарських проблем не сприяв науковому, глибокому розгляду важливих питань. З ініціативи Хрущова вони відбувалися за участю великої кількості людей. Практикувалося суто «показне» обговорення, голосування за участю всіх присутніх, що мало справляти враження «ленінського стилю керівництва»⁴.

Німецький дослідник Шт. Мерль зауважує, що в боротьбі за владу М. Хрущов намагався заручитися широкою громадською підтримкою, наприклад, проводячи обговорення і прийняття важливих політичних і економічних рішень на чисельних професійних з'їздах, хоча сам Микита Сергійович «не був особливо схильний до думки спеціалістів. Подібно Сталіну, Хрущов вважав, що лише він сам володіє необхідною компетенцією для винесення правильного рішення». Однак політична система при ньому дещо змінилась: її вже можна кваліфікувати не як особисту диктатуру, а як «авторитарний патерналізм»⁵.

Аналізуючи стиль керівництва М. Хрущова слід охарактеризувати кадри, на які у своїй роботі спирався перший секретар ЦК КПРС. Прийшовши до влади, він був оточений «сталінською гвардією» — когортою соратників, кожен з яких пережив кадрові чистки 1930-х років, зробив кар'єру в цей час, мав, по-суті, сталінський менталітет. Як оцінював державний апарат з Москви В. Новіков, «увесь керівний склад уряду, включаючи міністерства, отримав загартування у передвоєнний або воєнний час. Тому стиль і методи керівництва практично залишались тими ж, що і при Сталіні. Те ж саме — щодо керівництва республіками і областями. Тут також було чимало мінусів. Але був і плюс: за темпи росту економіки робітничий клас, селянство і інженерно-технічний склад бились ще з тим самим натиском, як і при Сталіні. У роботі Хрущова однією з позитивних якостей також була напористість. Він не вникав у подробиці справи, а висував і контролював

найкрупніші народногосподарські справи, в основному ті, що йшли як нові. Своїх заступників він не смикав, але усіляких завдань давав їм багато»⁶. Тобто М. Хрущов спирався на загартовані Й. Сталіним кадри, які пройшли політичне горнило 1930-х років і воєнне лихоліття. З одного боку, це були досвідчені кадри, але з іншого — консервативні, інертні, не схильні до новаторства, потенційні опозиціонери новаціям. Тому за інерцією країна працювала за авторитарно-бюрократичними традиціями.

Країна очікувала зміни і на початку діяльності прагнення якісних новацій простежувались у діях М. Хрущова. Нові тенденції вимагали коригування стилю управління. У цьому плані показовою є доля Олексія Кириченка, який у 1953–1957 рр. очолював ЦК КПУ. Підтримавши М. Хрущова в боротьбі проти інших соратників Й. Сталіна, він був обраний секретарем ЦК КПРС, відіграючи мало не другу роль у Комуністичній партії. Проте навіть заслуги не уберегли О. Кириченка від заката політичної кар'єри — він був переведений спочатку в Ростов на Дону, потім — у Пензу, де у 54 роки звершив політичну кар'єру. Причиною цього сучасники називають стиль управління О. Кириченка — грубість, пиха, зарозумілість, що контрастувало новим умовам⁷. Звісно, М. Хрущов позбавлявся не лише одіозних осіб, але й учорашніх прибічників, хто сприяв йому в боротьбі за владу.

У кадровій сфері хрущовської доби слід згадати також про кампанію зі скорочення та реорганізації партійно-радянського апарату, ініційовану М. Хрущовим у 1954 р. Вона мала на меті оптимізувати керівні та управлінські структури, зробити управлінську модель раціональнішою, скоротити кількість керівного складу, зменшити обсяг звітного та статистичного документообігу, зрештою, наблизити управління до виробництва. У ході цієї кампанії було спрощено тисячі показників різного роду планування і звітності, зменшено кількість та тривалість засідань тощо. Передбачалося звільнення близько 450 тис. управлінців, економія від чого у масштабах Радянського Союзу очікувалася у розмірі 5 млрд рублів на рік⁸. В Україні за 1955–1956 роки були вивільнені майже 88 тис. осіб. Кількість скорочених на зростання безробіття не вплинула, адже їх працевлаштовували на виробництво.

Новації дали відчутні результати для скорочення обсягів чорнової роботи, зменшилась кількість різноманітних засідань та їх тривалість тощо, що дозволяло більше часу приділяти професійним обов'язкам. Водночас скорочення адміністративно-управлінського персоналу, розподіл функцій скорочених між працюючими, інтенсифікація їх роботи не призвели до збільшення заробітної плати, адже зекономлені кошти не спрямовувались на матеріальне стимулювання персоналу. Справжнє ж вістря даної кампанії було спрямоване проти Г. Малєнкова, який на початку 1955 р. залишив посаду глави уряду.

За роки війни Й. Сталін як верховний головнокомандувач жодного разу не був ні на фронті, ні у тилкових частинах. Після війни він так само залишався недосяжним для живого споглядання пересічними громадянами. На відміну від нього, М. Хрущов був людиною публічною і досить мобільною. Він не цурався поїздок країною, навідуючись до тих чи інших заводів, фабрик, підприємств; був присутній на різних зборах, засіданнях, урочистостях, що відбувалися на периферії. При цьому, як пише Яків Погребняк, М. Хрущов «сам кілька разів здійснив суто ділові поїздки країною, влаштуваючи розгром багатьом...»⁹.

Одну із зустрічей з Микитою Сергійовичем на початку 1961 році описав О. Ляшко, який на той час обіймав посаду першого секретаря Донецького обкому Комуністичної партії України. Шлях М. Хрущова в Ростов і на Кавказ пролягав через Донбас, тож обов'язком першого секретаря обкому було супроводити лідера країни територією своєї області. Зустріч з першою особою СРСР, звичайно, не могла не викликати хвилювання у першого секретаря обкому: М. Хрущов добре володів інформацією про розвиток сільського господарства, становище у вугільній галузі. О. Ляшко згадував, що «По минулим зустрічам, по виступам я вже знав про його характер, про манеру поведінки, де проривається то доброзичливість, то різкість, про його вимогливість до кадрів, особливо в частині конкретних завдань в сфері промисловості, сільського господарства, будівництва. Все це я відчував на різних нарадах і розширених пленумах ЦК, на яких мені довелося бути, чути його гострі репліки. Очевидно, відчуваючи неприязнь до загальних фраз, він дратувався, дозволяючи собі переривати промову кожного виступаючого і буквально закидати того питаннями про конкретні показники в роботі, про людей, які освоюють нову техніку і технологію, передові методи праці, пам'ять на які у нього була прекрасна»¹⁰. Окрім природнього хвилювання перед розмовою з першою особою країни, О. Ляшко переживав за зміст бесіди, адже знав, що Микита Сергійович полюбляв деталі і конкретну інформацію. Протягом кількох годин їх бесіди у вагоні тематичний діапазон розмови коливався від врожайності у сільському господарстві до нового устаткування у металургії, від темпів житлового будівництва до творів художньої літератури. На думку О. Ляшка, «іспит» він витримав і його відповіді були «вірними» і компетентними¹¹.

В очі сучасникам, які мали змогу бачити М. Хрущова наживо, впадала також його манера вести полеміку і виступати. Знову ж таки, порівнюючи з його попередником, Микита Сергійович суттєво відрізнявся у кращий бік. Як занотував свої спогади про сер. 1960-х рр. працівник обкому В. Гаман, «Хрущов вигідно відрізнявся від Сталіна. Замкнутість Сталіна й тісне спілкування з народом Хрущова — це той контраст, який дуже швидко зробив популярними й особу, а відтак і політику Хрущова»¹². Живий розум,

інтуїція, ораторські здібності, елементи природного артистизму надзвичайно імпонували громадянам. Під час своїх поїздок М. Хрущов міг позапланово зупинити автомобіль, вийти до людей, повести живу розмову на доступні теми, що дозволяло йому отримати інформацію з перших вуст про реакцію населення на політику партії й уряду. Я. Погребняк згадував, що це був «новий підхід у роботі першого керівника країни», який відрізняв його від «кабінетних працівників» І. Сталіна, В. Молотова, Г. Малєнкова¹³.

Така відкритість М. Хрущова до спілкування проявлялась не лише у межах СРСР, але й за кордоном. Попри «залізний занавіс», встановлений при його попереднику, М. Хрущову вдалося його дещо привідкрити і природний інтерес до країни Рад виявлявся у популярності лідера країни в іноземних журналістів. Під час закордонних поїздок він нерідко йшов на інтерв'ю під час зустрічі з журналістами.

Після усунення Микити Сергійовича з «політичного Олімпу» таке захоплення спілкуванням буде поставлене йому в провину. Доповідаючи 15 жовтня 1964 р. партійному активу м. Києва і Київської області про звільнення М. Хрущова, перший секретар ЦК КПУ П. Шелест відніс таку поведінку до ознак «культу особи». Указуючи на надмірне захоплення лідера СРСР репрезентацією своєї особи в пресі, він не побачив користі у закордонних поїздках М. Хрущова, назвавши їх «самолюбванням», «показом»¹⁴.

Серед закидів на адресу М. Хрущова, що лунали у виступах «заколотників» після його скинення, П. Шелест називає надмірну захопленість лідера своєю популярністю, значну кількість закордонних поїздок, самолюбвання, що, на думку очільника української партійної організації, виходило за межі необхідності. Іншу оцінку М. Хрущова як публічного лідера дає російська дослідниця Р. Даутова. Проаналізувавши його закордонні поїздки, спілкування з іноземними журналістами, вона дійшла висновку, що «Посуті, М.С. Хрущов став першим лідером радянської держави, відкритим для спілкування із зарубіжними журналістами». За її підрахунками, за роки правління М. Хрущов понад 80 разів давав інтерв'ю і прес-конференції. Таке інтенсивне спілкування стало певним переломним моментом в уявленнях про країну Рад за кордоном. На зміну «відлюднику» Й. Сталіну прийшов відвертий, жартівливий, емоційний М. Хрущов, який імпонував журналістам¹⁵.

Вже згадуваний Олександр Ляшко яскраво згадує про два періоди у стилістиці і манері дискутувати «Хрущова-керівника» країни, які умовно можна позначити «ранній» і «пізній». На «ранньому» етапі Микиті Сергійовичу були притаманні стриманість у дискусії, толерантність до думки іншого, колегіальність тощо. Тоді як «пізній» М. Хрущов, вже обтяжений владою і розбещений нею, міг регулярно переривати доповідача, кидати

репліки, йому властиві повчальний тон, безапеляційність у висновках. Рубежем у біографії М. Хрущова В. Новіков вважає 1960 рік, відколи почав складатися «культ особи» М. Хрущова¹⁶.

О. Ляшко узагальнював стиль управління Микити Сергійовича так: «... з цих кількох моїх коротких зустрічей з ним я можу підсумувати, що, незважаючи на імпульсивність його характеру, він міг слухати співрозмовника, дозволяв висловлювати думки, що не співпадають з його думкою, і погоджуватися з опонентом, якщо не одразу, то потім»¹⁷.

М.Хрущов був людиною сміливою, і ця риса характеру визначила як сильні, так і слабкі сторони його діяльності на посаді глави держави. Сила полягала у тому, що він не боявся експериментувати, був схильний до інновації, сміливо брався і кидав майже фантастичні гасла і плани. Але з іншого боку, ці ініціативи межували з авантюризмом, позначалися нераціональністю тощо. Кинувши у 1958 р. амбітне гасло за 5 років «наздогнати і випередити Сполучені Штати Америки» за кількістю виробленого на душу населення м'яса, молока і масла, країна розпочала чергову непродуману кампанію, доцільність якої була сумнівною, а значення — суто показове. Надвисокі, нереальні до виконання плани розвитку країни призвели до практики «приписок» і викривлення статистичної дійсності, до якої вдавалися управлінці різних рангів задля збереження посади. За підсумком описаної зустрічі М. Хрущова з О. Ляшком у потязі в останнього склалося враження про недовіру першого секретаря ЦК КПРС до рапортів, доповідей, звітів, «липових» досягнень і успіхів. Не в останню чергу увагу на розбіжності між «цифрою і справою» він звернув після нашумілої «рязанської справи»*. М. Хрущов мав мужність визнати наявність проблеми «приписок».

В історичній літературі знайшли своє висвітлення кампанії зі створення Рад народних господарств і поділу партійних комітетів за виробничим принципом. Як і запровадження ротації керівних кадрів, ці кроки вкладаються у русло децентралізаторських дій, що їх здійснював М. Хрущов для надання управлінській системі і виробничим відносинам динамічності. Як О. Ляшко, так і Я. Погребняк позитивно оцінюють створення Рад народного господарства. На думку першого з них, ліквідація міністерств мала розширити економічну ініціативу, дати поштовх розвитку виробничих зв'язків, раціоналізації виробництва¹⁸. Я. Погребняк, який в січні 1963 р. очолив

* У ході виконання соціалістичних зобов'язань Рязанської області з виробництва і продажу м'яса державі перший секретар обкому А. Ларіонов вдався до скуповування худоби в населення і сусідніх областях, видаючи це за власні здобутки. За перевиконання плану він отримав звання Героя соціалістичної праці. Коли наступного року ресурси вичерпались і повторити успіх не було можливим, у 1960 р. А. Ларіонов покінчив життя самогубством.

Полтавський промисловий обком КПУ, відзначає недостатню увагу об'єднаного обкому до промислових підприємств і будівельної галузі. Він підкреслює, що «створення раднаргоспів ... себе повністю виправдало»¹⁹. В. Новіков вбачає у нововведеннях Хрущова раціональне зерно (наприклад, створення раднаргоспів), проте вважає їх половинчастими, такими, що не вповні використали свій потенціал.

У другій половині 1950-х років привертала до себе більше уваги керівників різних рангів аграрна сфера. Позитивне значення мали заходи, спрямовані на покращення становища селян, їх соціального забезпечення. Водночас і в цій сфері траплялися не до кінця продумані кроки, позитивний ефект від яких був обмеженим. Йдеться про освоєння цілини та «кукурудзяну епопею». Остання, супроводжувана потужною інформаційною підтримкою, знайшла відображення в усній народній творчості. Самі по собі ці пропозиції містили раціональне зерно, але будучи ідеалізованими, возведеними в ранг найважливіших державних завдань вони спричиняли «сліпе виконання», перекручення і насмішки. Один зі співробітників державного рангу хрущовської доби згадував: «Тоді культивувалася така думка: немає першого і другого секретаря, а є секретар по запчастинах і секретар по кукурудзі. Обґрунтовувалося це так: запчастини — це державна проблема, отже, перший секретар, за рангом, хай і займається цією проблемою. А для другого — кукурудза — для села проблема № 1. Правильно? Правильно. Тоді за роботу, товариші»²⁰.

У мемуарній та науковій літературі доволі часто відзначається, що утвердившись при владі на хвилі боротьби проти зосередження в одних руках усієї повноти партійної і державної влади, боротьбі з «культутом особи Й. Сталіна», під завершення свого керівництва Радянським Союзом М. Хрущов, по-суті, дійшов до того ж. Він був першим секретарем ЦК КПРС, головою Ради міністрів, головою комітету оборони, очолював бюро ЦК по РРФСР.

Зміни у стилі керівництва «пізнього» Хрущова помітив і В. Гаман, інструктор Харківського обкому, занотувавши у щоденнику: «Тепер (1965 р. — В.К.) теж можна спостерігати контраст: балаканина Хрущова (особливо в останні роки перебування при владі) і конкретність нинішнього уряду. Але це ще не все (люди й тоді аплодували, і тепер аплодують). Найважливіше — наслідки. Отоді лише можна буде судити про ефективність політики. Може, останні десятиріччя навчать нас керувати без “вождизму”, при допомозі діловитості»²¹. На думку В. Новікова, М. Хрущов не пройшов випробування владою і поступово потрапив під вплив підлабузників, хоча до викривлень «ленінізму» сталінського розмаху він не дійшов²².

Підсумовуючи оцінку управлінського стилю М. Хрущова слід зазначити, що він керував країною у складний час. Міркування геополітичного харак-

теру вимагали дисциплінованості і беззастережного виконання виробничих планів, проте реалії Радянського Союзу середини 1950-х років потребували інших методів менеджменту, ширшого використання мотиваційних прийомів підвищення продуктивності праці, ефективності управління. Сформувавшись як особистість у 1920–1930-х рр. і пройшовши «сталінську школу» кадрового зростання, М. Хрущов за інерцією спирався на випробувані адміністративно-командні методи управління. Його спроби запровадити стимули, підвищити свободу дій керівників і водночас відповідальність управлінців давали позитивні результати, проте були недостатньо продумані. Повернення до режиму особистої необмеженої влади, що його здійснив М. Хрущов на межі 1950–1960-х рр., посилювало його самовпевненість і обумовило збільшення кількості волюнтаристичних рішень.

Статья посвящена оценкам управленческого стиля Н. Хрущева его современниками, управленцами разных рангов. Указывается на два условные периода в управлении страной Н. Хрущевым.

Ключевые слова: *Н. Хрущев, стиль управления, «хрущевская оттепель», децентрализация.*

The article is devoted to style of government M. Khrushchev in opinion of his contemporaries, officials of different level. It is indicated on two conditional period in the M. Khrushchev's period.

Key words: *M. Khrushchev, style of government, “Khrushchev's thaw”, decentralization.*

¹ Шестаков В.А. Природа и механизм изменений властных институтов в СССР в 50-е — середине 60-х гг. // Государственная власть и общество России в XX веке: материалы межвузовской научной конференции / Сост. Г.В. Кожевникова, Л.Д. Шаповалова. — М.: РГГУ, 2004. — С. 114–117.

² Кожукало І.П. Компартія України в добу «відлиги» // УІЖ. — 1990. — № 11. — С. 49–50.

³ Ляшко А.П. Груз памяти: Трилогия: Воспоминания. — К.: Ид «Деловая Украина», 1997. — Кн. II: Путь в номенклатуру. — С. 372.

⁴ Кожукало І.П. Там само.

⁵ Мерль Шт. Десталинизация или сохранение системы? Основная дилемма советской политики после смерти Сталина // Страницы российской истории. Проблемы, события, люди. Сборник статей в честь Бориса Васильевича Ананьича. — СПб.: «Дмитрий Буланин», 2003. — С. 111–112.

⁶ Новиков В.Н. В годы руководства Н. Хрущева // Вопросы истории. — 1989. — № 2. — С. 104.

⁷ Ляшко А.П. Груз памяти: Трилогия: Воспоминания. — К.: ИД «Деловая Украина», 1997. — Кн. II: Путь в номенклатуру. — С. 399–401; Погребняк Я.П. Не предам забвению...: 2-е изд., испр. и доп. — К.: издательство «АртЭк», 2004. — С. 167–168.

⁸ В.І. Ленін, КПРС про роботу партійного і державного апарату. — К.: Політвидав України, 1977. — С. 209–307.

⁹ Погребняк Я.П. Указ. соч. — С. 318.

¹⁰ Ляшко А.П. Указ. соч. — С. 417–418.

¹¹ Ляшко А.П. Указ. соч. — С. 431.

¹² Гаман В. Обкомівські коридори. — Харків: РВП «Оригінал», 1995. — С. 11.

¹³ Погребняк Я.П. Указ. соч. — С. 303.

¹⁴ Политическое руководство Украины. 1938–1989 / Сост. В.Ю. Васильев, Р.Ю. Подкур, Х. Куромия, Ю.И. Шаповал, А. Вайнер. — М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2006. — С. 321.

¹⁵ Даутова Р.В. Н.С. Хрущев и зарубежная журналистика // Вестник Удмуртского университета. Серия: История и филология. — 2010. — Вып. 1. — С. 116–117.

¹⁶ Новиков В.Н. В годы руководства Н. Хрущева // Вопросы истории. — 1989. — № 1. — С. 115.

¹⁷ Ляшко А.П. Груз памяти: Трилогия: Воспоминания. — К.: ИД «Деловая Украина», 2001. — Кн. III, ч. 1: На ступенях власти. — С. 66–67.

¹⁸ Ляшко А.П. Груз памяти: Трилогия: Воспоминания. — Кн. II. — С. 361.

¹⁹ Погребняк Я.П. Указ. соч. — С. 56.

²⁰ Гаман В.П. Вказ. праця. — С. 165.

²¹ Гаман В.П. Вказ. праця. — С. 11.

²² Новиков В.Н. В годы руководства Н. Хрущева // Вопросы истории. — 1989. — № 2. — С. 106.